

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie vybraného lyžařského areálu

Proposal of the Strategy of Selected Ski Resort

Student: Jana Kopčáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Terezie Bartusková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Jana Kopčáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Téma: **Návrh strategie vybraného lyžařského areálu**
Proposal of the Strategy of Selected Ski Resort

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů
 3. Vlastní analýza lyžařského areálu
 4. Výsledky šetření a návrhy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

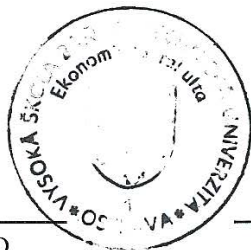
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Terezie Bartusková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně za použití všech uvedených zdrojů“

V Ostravě dne 10. 5. 2013

A handwritten signature in blue ink, reading "Jana Kopčáková", written over a horizontal dotted line.

Jana Kopčáková

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Terezii Bartuskové za pomoc při vypracovávání této bakalářské práce, za její čas, cenné připomínky a trpělivost. Také bych ráda poděkovala lyžařskému areálu Bílá, konkrétně SKI Vítkovice – Bílá o. s., respektive SKI Bílá – Služby s. r. o., za jejich spolupráci.

Anotace

KOPČÁKOVÁ, Jana. *Návrh strategie vybraného lyžařského areálu*. Ostrava, 2013. 48 stran. Bakalářská práce. VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta. Vedoucí bakalářské práce Ing. Terezie Bartusková.

Cílem bakalářské práce je navrhnout strategii pro vybraný lyžařský areál. Strategie bude vypracována na základě analýzy podnikatelského prostředí a analýzy podniku. V úvodu je práce zaměřena na vysvětlení teoretických pojmů a jednotlivých metod potřebných pro stanovení strategie. Následuje část s vlastní analýzou lyžařského areálu a po ní výsledky šetření a návrhy, které byly získány pomocí analýz pro stanovení strategie. Z těchto výsledků a návrhů je pak navržena vhodná strategie pro lyžařský areál.

Klíčová slova: strategie, strategická analýza, SWOT analýza, Porterova analýza.

Annotation

KOPČÁKOVÁ, Jana. *Proposal of the strategy of selected ski resort*. Ostrava, 2013. 48 pages. Bachelor thesis. VŠB-TU Ostrava, Faculty of Economics. Head of the thesis Ing. Terezie Bartusková.

The main goal of this bachelor thesis is to propose strategy for selected ski resort. Strategy will be elaborated on the basis of analysis of entrepreneurial background and analysis of the company. In the first part is thesis focus on explain of theoretic terms and several methods which are important to choose the right strategy. Next follow the part with own analysis of ski resort and after this follow results of examination and proposals which were obtained through the use of strategy analysis. From this results and proposals is proposed the right strategy for ski resort.

Keywords: strategy, analysis of strategy, SWOT analysis, analysis of Porter.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymezení pojmů.....	7
2.1	Strategie.....	7
2.1.1	Definice a původ strategie	7
2.1.2	Strategické myšlení.....	9
2.1.3	Strategické rozhodování	9
2.1.4	Strategické řízení	10
2.2	Vize, mise a cíle podniku	12
2.3	Strategická analýza.....	14
2.4	Analýza okolí podniku	17
2.4.1	Externí analýza – analýza vnějšího prostředí	19
2.4.2	Interní analýza – analýza vnitřního prostředí	24
2.5	Strategická kontrola.....	27
2.6	Shrnutí	28
3	Vlastní analýza lyžařského areálu.....	29
3.1	Charakteristika lyžařského areálu.....	29
3.1.1	Profil společnosti	29
3.1.2	Organizační struktura	31
3.1.3	Ceny permanentek jako hlavního produktu.....	31
3.2	Analýza lyžařského areálu.....	32
3.2.1	Externí analýza	32
3.2.2	Interní analýza	38
4	Výsledky šetření a návrhy.....	41
5	Závěr	47
	Seznam použité literatury	49
	Seznam zkratek	51

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	52
--	----

1 Úvod

Dnešní doba je charakteristická svou uspěchaností, rychle se měnícími podmínkami jak pro technologický, tak i pro ekonomický vývoj, lidé bývají častěji ve stresu, než v minulých letech. Takto je prezentována současná situace v novinách, televizích, rádiích a na internetu, a tak obyvatelstvo nabude dojmu, ať už nechtěně či chtěně, že tento současný shon dopadl i na ně. Tato situace se stává výhodnou pro provozovatele sportovních zařízení, neboť lidé si začínají čím dál tím více uvědomovat důležitost pohybu pro svůj organismus. Zejména lidé, kteří vykonávají sedavé zaměstnání dbají ve svém volném čase o to, aby ho trávili sportovní aktivitou. Součástí životního stylu se tak stává i pravidelný pohyb na horách, na čerstvém vzduchu, kdy v zimních měsících většina lidí navštěvuje lyžařské areály. Ty se samozřejmě snaží o to, aby přitáhly co nejvíce zákazníků a nejlépe, aby se ze zákazníků stali pravidelní návštěvníci.

I mezi lyžařskými areály vládne konkurenční prostředí a podnikatelé se snaží vymyslet svou strategii, která bude úspěšná, odlišná od konkurentů a přitáhne co nejvíce lyžařských nadšenců. Důležitost strategie tak nabývá na svém významu.

Cílem této bakalářské práce bude navrhnout strategii pro vybraný lyžařský areál, která bude vypracována na základě analýzy podnikatelského prostředí a analýzy podniku.

Jedná se o lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o., pro který je charakteristická velká návštěvnost v zimních měsících, a který svým vybavením nabízí velmi zajímavé a lákavé podmínky.

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou část, vlastní analýzu lyžařského areálu a výsledky šetření a návrhy.

Teoretická část se zaměří na vymezení pojmů souvisejících se strategií a budou v ní rozebrány jednotlivé metody potřebné pro stanovení strategie. Informace budou čerpány z odborné literatury od několika autorů.

Vlastní analýza lyžařského areálu bude prezentovat lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o., a bude zde provedena aplikace teoretických znalostí do praxe, hlavně pomocí předem vybraných analýz.

V kapitole výsledky šetření a návrhy se budou prezentovat výsledky, které byly získané pomocí analýz pro stanovení strategie, a z nich plynoucí návrhy. Z těchto výsledků pak bude navržena i vhodná strategie pro lyžařský areál.

2 Teoretické vymezení pojmů

Cílem kapitoly je vymezení základních teoretických pojmů souvisejících s obsahem a tématem bakalářské práce. Jedná se zejména o vysvětlení a popis pojmů, které se týkají strategie, vize, mise a cíle podniku, dále se zaměříme na strategickou analýzu a analýzu okolí podniku, přičemž v obsahu vybraných podkapitol budou rozebrány analýzy jako jsou PEST analýza, SWOT analýza, apod.

2.1 Strategie

Zde se zaměříme na vymezení pojmu strategie. Bude ujasněna jeho definice, rozebereme strategii z historického hlediska, z kterého se dostaneme až do dnešní doby, a také v neposlední řadě bude řečeno, proč je strategie tak důležitá.

2.1.1 Definice a původ strategie

Strategie je pojem patřící mezi základní pojmy strategického řízení, za jehož původ je označováno Řecko. „*Svůj původ má v řeckém strategos, což je umění vojevůdce a v širším kontextu označovalo umění a vědu.*“ [2]

Je jasné, že tento pojem prošel od dob starého Řecka početnými obměnami, což může svědčit o tom, že jeho význam stále roste a tento pojem se v lidské činnosti stává více a více důležitějším. Tento vývoj zapříčinil i to, že pojem strategie mají ekonomové stále problém přesně definovat, a někteří se shodují, že jeho přesná definice ani neexistuje. Proto zde máme hned několik definic pojmu strategie. [11]

K úplně těm nejstarším definicím můžeme uvést definici A. Chandlera. “*A. Chandler chápe strategii jako soubor dlouhodobých cílů, které chce podnik dosáhnout, prostředků a zdrojů potřebných k jejich dosažení.*” [2]

Mezi další definice dle Dedouchové, které objasňují pojem strategie, mohou patřit tradiční a moderní definice. “*Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*” Tato definice vyjadřuje strategii z hlediska tzv. plánovacího přístupu, zatímco moderní strategie ji vyjadřuje z hlediska přístupu přírůstkového a zde je její definice. “*Moderní definice chápe strategii jako připravenost*

podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.” [1]

Proto je třeba zdůraznit, že každý existující podnik by si měl už ve svém počátku ujasnit, kam chce směřovat a jakou cestou se do daného bodu chce ubírat. Především by se ale měl zaměřit na ty činnosti, které si z dlouhodobého hlediska zvolí, aby dosáhl daných cílů. Takto bychom mohli charakterizovat pojem strategie, která je mimo jiné i důležitým ukazatelem prosperity a úspěšnosti podniku. Proto by strategie měla určitě patřit k těm nejdůležitějším prvkům, kterým podnik věnuje svou pozornost. [11]

Je vidět, že existuje opravdu celá řada definic pojmu strategie. Ve své podstatě říkají téměř jedno a to samé, tedy, že: „*Strategie (strategy) vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat.*“ [3]

S dvěmi výše uvedenými definicemi souvisí i dva přístupy. K tradiční definici strategie se váže tzv. plánovací přístup, a naopak k moderní definici strategie se váže přístup přírůstkový. [1]

Plánovací přístup, jak už sám název napovídá, chápe strategii jako plán, kde jednotliví manažeři vyjadřují své cíle a názory. Plán je předně formulován a následně implementován. K tomu, abychom si představili plánovací přístup nám stačí jednoduché – myslí, a potom udělej. Tento přístup bývá brán jako příliš byrokratický. [1]

Naopak pro přírůstkový přístup je strategie brána jako model různých podnikových činností, kdy tato strategie je formulována, implementována, testována a adaptována někdy racionálně a někdy neracionálně, ale vždy v malých krocích a nepřetržitě. U tohoto přístupu předpokládáno, že manažeři znají změny v okolí podniku, rozumějí jejich podstatě a jsou schopni zpracovat takovou strategii, ve které se podnik dokáže na tyto změny adaptovat. [1]

V okolí podniku mohou probíhat určité změny, které když manažer včas nepozná, nerozpozná a nepochopí, s jistotou vznikne problém. Manažer může chybovat třeba ve strategické analýze, což má za následek nesprávné strategické rozhodnutí, a podnik se nemusí vyvíjet správným směrem. Tento efekt je označován jako „strategický posun“. Je logické, že

když dojde k takovému nesprávnému rozhodnutí, jeho náprava se promítne ve finanční stránce podniku, ale i časové, a ještě zde nemáme záruku, že podnik „přežije“. A proto můžeme napsat, že strategie, která je řízena efektivně, je výsledkem schopnosti manažerů řešit rozpor mezi tím, co je nutné udržet a neměnit, ale i tím, co je naopak nutné změnit. Např. potřeba nové myšlenky a směru nebo potřeba kontinuity a zachování jádra podnikatelské aktivity. [1]

2.1.2 Strategické myšlení

Pokud chce podnik v dnešním světě přežít, musí jeho vedoucí pracovníci vědět, jakou alternativu, kterou jim současný vývoj nabízí, si zvolí za svou. Musí z mnoha možností vybrat tu správnou, což není zrovna lehký úkol. Aby se vedoucí pracovník správně rozhodl, musí myslet a přemýšlet jinak, musí myslet strategicky a používat strategické myšlení. Se strategickým myšlením je spojena zásada „nejdříve přemýšlej a poté konej“. [8]

Vhodným použitím strategického manažerského myšlení lze získat následující základní přínosy: [8]

- delší životní cyklus výrobků,
- rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků,
- vyšší efektivnost a produktivitu, tj. lepší výsledky s nižšími náklady a ztrátami, lepší řízení zdrojů,
- méně krizového řízení, tj. méně chyb, neboť většina jich je odhalena již ve fázi plánování,
- lepší zpětná vazba a poučení, neboť čas, který protivník využije k likvidaci chyb lze využít k systematickému sledování, rozborům a zdokonalování,
- zlepšení týmové práce a týmové atmosféry,
- přeměna toho, co konkurence vnímá jako hrozbu, v příležitost.

2.1.3 Strategické rozhodování

Strategické rozhodování je další důležitou složkou strategie a následuje hned po strategickém myšlení. Strategické rozhodování můžeme chápat i jako řízení, protože ve své podstatě je to manažerská funkce, která patří k činnostem manažerů. Konkrétně *“Rozhodování představuje dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ,*

kterou lze dosáhnout požadovaného cíle. Tento proces tvoří následující fáze v obecném pojetí: [8]

- *přesné formulování problému, který je třeba řešit,*
- *stanovit dobu vhodnou pro rozhodnutí,*
- *shromáždit veškeré potřebné a dostupné informace,*
- *zvážit možnosti,*
- *zvolení optimální alternativy,*
- *realizovat zvolené rozhodnutí.”*

V rámci rozhodování rozlišujeme i manažerské role podle Mintzberga, které jsou čtyři.
“Do manažerských rolí této skupiny patří: [8]

***role podnikatele**, jež znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízení změny prostřednictvím využívání různých příležitostí,*

***role řešitele konfliktů**, kdy manažer musí reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události,*

***role alokátora zdrojů** umožňuje manažerovi využít své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce a slouží k rozhodování jak rozdělit všechny zdroje,*

***role vyjednávače** znamená účast na jednáních s jedinci i organizacemi.”*

2.1.4 Strategické řízení

Strategické řízení, je důležitou součástí managementu firmy, a proto se na něj pojďme podívat podrobněji. [8]

Každý podnik zpracovává svou strategii pro jiné strategické období. To se u každého podniku liší, může být dáno charakterem výrobků, množstvím investovaného kapitálu, apod. Podniky zaměřené na poskytování služeb a podniky malé budou mít strategické období okolo jednoho roku. Strategické období v délce 3 – 5 let budou mít podniky lehkého průmyslu, a naopak podniky těžkého průmyslu využijí strategické období v délce 5 let, 10 let, i více. [2]

Je důležité, aby se do zpracovávání strategie zapojil i vrcholový management podniku, případně jeho najmutí kvalifikovaní pracovníci. [2]

Každá strategie se musí zpracovávat podle předem určených kroků, které následují v tomto pořadí: [2]

- vytvoření strategického týmu včetně zapojení vedení podniku
- zvládnutí principů strategického myšlení
- zpracování strategie
- zavedení systému strategického řízení
- realizace strategických operací
- systematické upřesňování strategie.

Strategie bývá ukončena závěrečnou verzí, tu tvoří asi 12 – 15 stran a většinou je doplněna tabulkovými přílohami. Hlavní je, aby byl daný materiál jasně a srozumitelně formulován, a tak mohl plnit svůj účel, tedy poskytnout informace širokému okolí a v neposlední řadě kolektivu pracovníků. Každý podnik by především měl usilovat o to, aby se jeho pracovníci snažili podnik dál rozvíjet. Musíme mít ale na paměti, že celý podnik je jeden systém, v němž jádro tvoří právě strategie a podnik řídí, přičemž na řízení se podílejí všechny články a úrovně řízení podniku. [2]

Dále si pojďme definovat proces strategického řízení. Tento proces se skládá z formulování vize, cílů a poslání podniku, analýzy externího a interního prostředí podniku, výběru vhodné strategie na podnikatelské, ale také na podnikové úrovni, návrhu organizačních změn, administrativních opatření a kontrolního systému na realizaci strategie. Analýza externího a interního prostředí a výběr vhodné strategie se společně nazývají jako formulování strategie. Soubor opatření na zavedení a uskutečnění strategie se nazývá implementací strategie. [2]

Abychom zjistili, jaké jsou strategické hrozby a příležitosti podniku, použijeme externí analýzu. Interní analýzu zase použijeme v případě, když chceme zjistit silné a slabé stránky podniku. Interní analýza určuje také kvantitu a kvalitu disponibilních zdrojů. Cílem by mělo být zvolit takovou strategii, která obstará nejlepší soulad mezi externím a interním prostředním podniku. Rozlišujeme strategii na podnikatelské úrovni a strategii na podnikové úrovni. První jmenovaná je strategie podniku vyskytující se jen v jednom odvětví, případně se jedná o jednu podnikatelskou jednotku skládající se z více podnikatelských jednotek. Druhá v pořadí je strategie, která se orientuje na různá odvětví, kde dochází z dlouhodobého hlediska k maximalizaci zisku podniku jako celku. [2]

Obr. 2.1 Proces strategického řízení



Zdroj: [18]

2.2 Vize, mise a cíle podniku

Hned na začátek by bylo dobré si ujasnit následující tři pojmy – vize, mise a cíl podniku, protože každý z nich znamená něco jiného, i když se na první pohled může zdát, že tomu tak není.

Začneme u pojmu vize, protože právě ten stojí hned na začátku řídicího procesu co se týká strategie. „Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ [5]

Aby se vize v budoucnu stala realitou, je nutné, aby se pro její „obraz“ nadchl každý ve firmě, pochopil a přijal, co všechno se musí provést při její realizaci, neboť právě vize nám dává odpověď na otázku, jak bude podnik v budoucnosti vypadat. [5]

Aby měla vize nějaký smysl, musí být formulována jasně, realisticky a s dobrou komunikací – aby jí každý rozuměl. Taková vize má tři cíle: [5]

1. vyjasnit obecný směr,

2. motivovat lidi k vykročení správným směrem,
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Může nás napadnout otázka, v čem tkví síla vize? Ta spočívá v tom, že všichni členové firmy ví, jaká je jejich vize. Je všem společná. Je důležité, aby hlavně vrcholový management své vizi věřil, a ne jen s ní pracoval. Když je vize dobře zpracována, dá se zapamatovat do pěti minut po přečtení. [5]

„Vize by měla odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy. Vize spolu se situační analýzou jsou základními stavebními kameny procesu řízení změny ve firmě.“ [5]

Další definice se týká mise, neboli poslání firmy. *„Poslání firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. Poslání představuje hlavní důvod existence organizace.“* [5]

Firma prezentuje posláním: [5]

- smysl existence firmy,
- vztah k ostatním subjektům trhu,
- normy chování celé organizace,
- dlouhodobě firmou uznávané hodnoty.

Poslání by mělo být o tom, aby každý podnik se snažil uspokojit potřebu toho zákazníka, na kterého se vědomě zaměřil, a to buď službou či výrobkem. Jeho posláním by také mělo být uspokojení potřeb lidských, a to v podobě závazků ke svým zaměstnancům, kteří naplnili potřeby zákazníků. [5]

Za vizí a misí následuje strategický cíl. Pod ním si můžeme představit takový stav, kterého chce podnik v budoucnu dosáhnout. Nebo-li: *„Cíle podniku jsou žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností.“* [3]

U strategických cílů bychom měli vědět, jak je zformulovat. K tomu nám může pomoci tzv. SMART přístup. Slovo SMART vzniklo z pěti slov, respektive z jejich pěti začátečních písmen, které znázorňují, jaké by měly být správně určené cíle. Hovoříme o: [3]

- **S**timulating – cíle musí podněcovat k dosažení těch nejlepších výsledků,
- **M**asurable – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,

- **Acceptable** – cíle by měly být přijatelné pro všechny důležité zájmové skupiny,
- **Realistic** – cíle by měly být reálné a dosažitelné,
- **Timed** – určené v čase.

Za nejzásadnější z těchto pěti „vlastností“ můžeme považovat měřitelnost. Abychom zjistili, jak firma plní strategický cíl, nebo nakolik se jí ho podařilo naplnit, měl by strategický cíl být měřitelný. [3]

2.3 Strategická analýza

Abychom mohli strategickou analýzu zformulovat, je nezbytné nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. K těm nejdůležitějším úkolům strategie patří připravit podnik na veškeré situace, které mohou v budoucnu s velkou pravděpodobností nastat. Ke splnění tohoto úkolu je třeba strategická předvídatost vycházející z tvořivého přístupu strategického myšlení. Další podmínkou pro formulaci strategie jsou výsledky strategické analýzy, z které vyplývají základní východiska. Strategickou analýzu tvoří mnohé analytické techniky, které jsou využívány i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, trh, konkurenty, síly konkurenční, a zdrojový potenciál podniku. [11]

„Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“ [11]

Strategická analýza si klade za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré relevantní faktory, u kterých můžeme předpokládat budoucí vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Důležitou součástí strategické analýzy je také posouzení vzájemných vztahů a souvislostí, které jsou mezi faktory. Z nich můžeme zjistit, zda máme zvolit novou strategii, či nám vystačí ta stávající. Zajímají nás budoucí trendy a jevy, které ve strategickém období mohou nastat. Z tohoto důvodu bychom měli co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, mít co nejvíc informací ohledně budoucího vývoje – jak asi bude vypadat, a také separovat krátkodobé jevy od procesů povahy dlouhodobé. Tak získáme a můžeme určit faktory ovlivňující strategii podniku, a měřit tak jejich vliv na podnik a očekávaný vývoj. [11]

Aby byl proces tvorby strategie kvalitní, je třeba včas identifikovat negativní i pozitivní důsledky dosavadního vývoje, ty pozitivní následovat a negativní snížit na co nejmenší úroveň. Dále vnímat, vyhledávat a využívat nové příležitosti, které vedou k tvorbě vyšší hodnoty. Nesmíme však zapomenout na možná ohrožení. [11]

Musíme si také uvědomit, že strategii nemůžeme zakládat jen na předvídání budoucnosti. Pokud chce být podnik úspěšný, musí si sám danou budoucnost vytvářet v těch oborech a regionech, kde chce uspokojit poptávku. Budoucnost ovlivňují faktory, které když pochopíme, vytvoříme si tím náskok před konkurencí a tím zvítězíme. Jedině tak podnik uspěje – když využije nových příležitostí a bude aktivně tvořit nové trhy. Z toho vyplývá, že když budeme tvořit novou strategii, tak aby byla úspěšná, musíme do ní vložit nové přístupy. Musí být schopna obstát v tvrdém konkurenčním prostředí. Konkurenci je už nutno chápat v globální povaze. Mnohé podniky se domnívají, že existuje nějaká univerzální strategie, která je dostane na vrchol. Kdyby tomu tak bylo, každý podnik by se jí snažil využít a to by pravděpodobně vedlo ke krachu tržní ekonomiky. Takové myšlení obvykle podnik přivede ke krachu samotnému. Každý podnik je jiný, a proto potřebuje i jinou strategii, která je mu tzv. „šitá na míru“. Vycházet však budeme z výsledků strategické analýzy. [11]

Už teď můžeme s jistotou říct, že žádné všeobecné řešení zde neexistuje. Abychom byli výjimeční, musíme uplatňovat takové dovednosti založené na analýze, kde se vytváří vize a učení, protože je jasné, že jednoduché a jednoznačné přístupy naši firmu povedou jen k horšímu. Říká se sice, že „v jednoduchosti je síla“, ale i ta jednoduchost je propojena a vytvořena na detailech. Proto můžeme napsat, že právě ona práce na malých detailech dostane podnik až nahoru. [11]

Strategická analýza s ohledem na své cíle se dělí na orientovanou analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Mezi těmito okruhy je vzájemná propojenost a souvislost.

1. **Analýza vlivů makrookolí**, ta analyzuje faktory působící na firmu na makro úrovni. Aby mohly být faktory správně zanalyzovány, jsou zde používány dvě metody. PEST analýza a „4C“ metoda. PEST analýza se zabývá analýzou ekonomických, sociokulturních, politických a technologických vlivů makrookolí. Výsledky z této analýzy jsou promítnuty v dalších částech strategické analýzy, jako je SWOT analýza, nebo určení hybných změnotvorných sil. Zato metoda „4C“ analyzuje faktory

globalizace. Tyto metody si kladou za cíl, aby manažeři věnovali pozornost širším, vzdálenějším faktorům a jejich vzájemným souvislostem, a tak byli ostražitější k hrozbám a příležitostem, které vznikají v okolí podniku. [11]

2. **Analýza mikrookolí**, ta analyzuje odvětví zaměřená na konkurenční prostředí. Má za úkol rozpoznat faktory a síly, které dělají odvětví více či méně atraktivním. Při této analýze se vychází ze základních charakteristik odvětví. Ke stěžejním bodům patří vymezení hybných změnотvorných sil ovlivňujících vývoj a změnu odvětví, a klíčové faktory úspěchu ovlivňující úspěšnost nebo neúspěšnost podniků v odvětví. [11]

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu konkurenčních sil, která je její významnou součástí. Tato analýza navazuje na analýzu odvětví, ale v jejím popředí stojí konkurenční síly. Ty nikdy lidově řečeno „nespí“ a i podnik, který je ve svém oboru na tom velmi dobře, může být těmito silami ohrožen. Za nejvíce konkurenční okolí podniku bývá považováno odvětví, ale někdy může být vymezeno i pomocí strategických konkurenčních skupin – ty umožňují detailnější pohled na strukturu odvětví. Nástrahy konkurenčních sil mohou čekat ale i mimo odvětví, třeba v substitučních výrobcích. [11]

Klasickou metodou u analýzy mikrookolí je určitě „Porterův model pěti sil, zaměřený na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví. Model pěti sil je doplněn nákladovým řetězcem odvětví, jenž ukazuje, které podniky jsou v dobré pozici pro konkurenci cenou a naopak, které z nich jsou zranitelné při případném cenovém útoku. Navazující analýza konkurenčního profilu soupeřů směřuje k odhadu a předvídání jejich očekávaných reakcí.“ Dominantní úlohu v procesu tvorby strategických cílů a strategie hrají i vlivy okolí. K těm nejobtížnějším krokům strategické analýzy patří předvídání vývoje základních faktorů. [11]

Každý podnik, který chce reagovat na hrozby a příležitosti vznikající v jeho okolí, by měl mít strategickou způsobilost, ke které směřuje analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Zásadním východiskem je analýza zdrojů zaměřená jak na jednotlivé druhy zdrojů, tak i na schopnost je využívat. Konkurenční výhodou pro podnik se stává všestranně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností. [11]

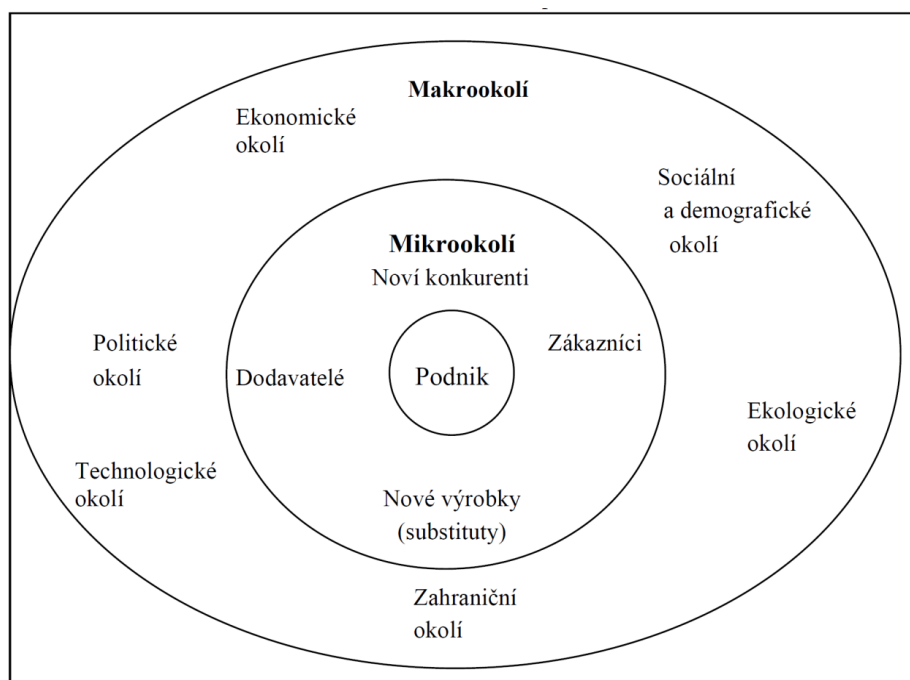
„Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii.“ Patří zde SWOT analýza, která rozebírá silné a slabé stránky podniku, a následně je porovnává s vlivy z okolí podniku. Jsme zvyklí, že

SWOT analýza zobrazuje silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti, avšak zde je brána ve strukturovanější formě, v podobě vyhledávání a vnímání příležitostí. To, jestli je podnik silnější nebo slabší než jeho hlavní konkurenti odhalí odhad závislý na konkurenční síle. „*Takto pojatá analýza má předpoklady plnit roli při identifikaci relativní konkurenční síly a od toho se odvíjejících strategických předností jako základu konkurenční výhody. Syntéza výsledků představuje mimořádně náročnou činnost a v podstatě představuje vrcholný krok strategické analýzy.*“ [11]

2.4 Analýza okolí podniku

Tato podkapitola se bude podrobně zabývat analýzou okolí podniku, do které patří, jak už bylo výše napsáno, makrookolí a mikrookolí podniku. Každý podnik je ve svém prostředí obkloповán faktory, které ho ovlivňují, nebo budou v budoucnu ovlivňovat jeho strategické postavení (viz obr. 2.2). Je nutné se soustředit na jednotlivé složky makrookolí a mikrookolí, vazby a souvislosti, které mezi nimi existují. V dnešní době je svět velmi propojený, souvisí to s rozvojem vědy, technologií, techniky, obchodu, informačních systémů, apod., a tak cokoli se stane kdekoli na světě, velmi rychle se to promítne i do našeho podniku. Proto je výhodou, když analýza okolí podniku má co nejširší rozsah a také, když na analýzu minulou a současnou navážeme i analýzu budoucího vývoje. Je to důležité z toho důvodu, že všeobecné externí faktory, které ovlivnily minulé a současné chování podniku, mohou sehrát důležitý význam v budoucnosti. Okolí na jedné straně určuje podniku hranice jeho strategického prostoru, ale na druhé straně otevírá možnosti pro nové strategické příležitosti. Je logické, že při provádění analýzy se budeme zabývat těmi faktory, které ovlivňují činnost podniku v současné době, a o kterých můžeme předpokládat, že ji ovlivní i v době budoucí. Právě pohled do budoucnosti je důležitý, protože aby strategická analýza měla jako strategie nějaký význam, musí být směřována do budoucna. [11]

Obr. 2.2 Okolí podniku



Zdroj: [12]

Okolí podniku je tvořeno hned několika prvky, mezi které patří státní orgány, finanční instituce, legislativa, konkurence, zákazníci, dodavatelé, a k významným činitelům patří i samotní lidé. Okolí podniku bychom měli analyzovat, abychom zjistili, co umožňuje a pro co vytváří předpoklady, co zakazuje a co podporuje, nebo od čeho odrazuje. Zjistíme, co je žádoucí, možné, přijatelné nebo nepřijatelné, protože to vše je závislé na mnoha prvcích daných okolím. Celkové okolí podniku je dáno rozmanitostí a množstvím vnějších faktorů. Okolí podniku můžeme charakterizovat jako velmi turbulentní. Nakonec je to právě úroveň turbulence, která určuje, jaké podniky budou úspěšné. Pouze ty, které jsou na změny připraveny, dokážou na ně rychle reagovat a jsou schopny se s nimi vyrovnat. Nestabilita okolí a turbulence poukazují na to, jak je okolí významné a závažné. Dokonce i někteří autoři mají společný názor na okolí – shodují se v tom, že strategická analýza může snížit negativní vlivy proměnlivého okolí a lze s ní dosáhnout i identifikace okolí. [11]

Strategická analýza a celý její proces tvorby cílů a strategie je ovlivněn nejistotou. Dnešní doba v podobě technologických revolucí a globální komunikace přímo vybízí ke stále častějším změnám, ty jsou radikálnější a méně předvídatelné, a samozřejmě stále rychlejší. Z těchto důvodů se do formulace strategie promítnou i problémy vyvolané prací s rizikem a časem. [11]

2.4.1 Externí analýza – analýza vnějšího prostředí

Externí analýzu si podnik provádí zpravidla proto, aby se mohl lépe přizpůsobit okolí podniku. Na to má podnik malý vliv a nemůže ho samotný moc ovlivnit. [8]

„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“ [6]

Vnější prostředí můžeme ještě členit na následující typy: [8]

1. **Lokální prostředí** – pro toto prostředí je typické, že podnik do něj může umísťovat své výstupy, např. výrobky, služby, apod., nebo z něj čerpat své vstupy, kam patří pracovní síla, suroviny, energie, apod. Prostředí upravují právní normy, zvyklosti, hodnotové relace.
2. **Národní neboli státní prostředí** – prostředí je určeno hranicemi země nebo státu a zásady má stejné jako lokální prostředí. Co se týče převodů, tak zde platí směnný kurz měny.
3. **Prostředí integračního seskupení** – národní hranice členských zemí jsou zrušeny a vyrovnání probíhá v dřívějších jednotlivých národních prostředcích.
4. **Světové prostředí** – na toto prostředí má vliv postup globalizace.

Makrookolí podniku

Makrookolí podniku tvoří faktory, které působí na každý podnik stejně, ale každý podnik je vnímá jinak. Můžeme si pod nimi představit faktory jako jsou – míra inflace, politická stabilita, demografický pohyb obyvatelstva, apod. Z toho nám vyplývá, že makrookolí je tvořeno politickým, ekonomickým, demografickým, technologickým, sociálním okolím. [11]

Pro analýzu makrookolí můžeme využít těchto metod: [7]

- **Metoda 4C** představuje analýzu makro prostředí, která se však více zaměřuje na bližší okolí podniku, které je především tvořeno zákazníky (Customers), náklady (Cost), konkurenty (Competitors) a charakterem dané země (Country).

- **Plánování scénářů** využívá analýzu pomocí scénářů k formulaci plánů a přípravě vhodných reakcí na pravděpodobné trendy a události. Plány většinou obsahují škálu možností od nejlepších po nejhorší.
- **PEST analýza**, která vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídaní a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech jako jsou politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Přehled vlivů makrookolí v PEST analýze můžeme vidět na následující tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Přehled vlivů makrookolí

Politicko-legislativní vlivy	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy GNP
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické vlivy
Demografický vývoj populace	Vládní podpora R&D
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: [11]

Když provádíme analýzu makrookolí, měli bychom věnovat pozornost těm faktorům ovlivňujícím makrookolí podniku, a méně se zaměřit bližší okolí podniku. I přesto v bakalářské práci ke zkoumání lyžařského areálu použijeme metodu 4C. Metoda se sice více zaměřuje na bližší okolí podniku, ale v tomto případě je to spíše výhodou, protože bližší okolí podniku tvoří zákazníci, národní specifika, náklady a konkurence. [7]

Jak už bylo výše naznačeno, metoda 4C se skládá ze čtyř faktorů, kde každé začínající písmeno představuje jeden z nich. [8]

„Jedná se o: [8]

- *Customers* – *zákazníky*,

- *Country – národní specifika,*
- *Costs – náklady,*
- *Competitors – konkurenty.*“

U zákazníků jsou sledovány především jejich požadavky. Ty mohou být homogenní nebo také heterogenní. Podle toho pak musíme zvolit i marketingovou strategii, která může být univerzální, nebo vysoce individualizovaná. U nákladů zase platí, že rostou se zvyšující se technologickou náročností produktů, ale musíme mít na paměti, že proces inovace krátí životní cyklus výrobků. Aby byly náklady co nejnižší, přesouvá se výroba některých odvětví do zemí s levnější pracovní silou, kde mají podnikatelé státní výhody, levné zdroje surovin a energie. Také náklady na dopravu hrají svou roli. Do budoucna však můžeme očekávat zlepšení infrastruktury, a tak tyto náklady budou stále menší překážkou. Národní specifika jsou charakteristické svými omezujícími faktory. Mezi ně patří existence celních bariér, technické standardy, kulturní a institucionální normy, ty zahrnují např. odlišné reklamní kodexy, působnost gastronomických zvyklostí, místní předpisy. Posledním faktorem je konkurence. Zde je mnoho podniků, které jsou ve formě nadnárodních společností a působí globálně, kdy globální trh se stává homogenním. [8]

Jednotlivé faktory působí na každý podnik zvlášť a na každém z nich záleží, jaká bude jeho reakce. Ta se bude lišit podle velikosti podniku, jeho postavení, umístění, apod. Jedno však všechny podniky mají společné – pokud včas nezareagují na probíhající změny, může to mít na ně negativní dopad.

Mikrookolí podniku

Mikrookolí podniku můžeme chápat jako okolí, které podnik bezprostředně obklopuje, a které na něj působí. Mikrookolí podniku bývá také nazýváno jako odvětvové nebo oborové okolí podniku. „*Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku.*“ Na rozdíl od makrookolí zde mohou podniky do určité míry ovlivňovat vlivy, které na něj působí. Cílem by mělo být odhalení různých příležitostí a hrozeb ohrožení podniku v oborovém okolí podniku. [6]

Pro analýzu mikrookolí můžeme využít těchto metod: [7, 1]

- **Porterův model pěti konkurenčních sil** slouží jako praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, který zahrnuje strukturální analýzu prostředí. Daný model je tvořen pěti faktory – vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.
- **Model šesti sil podle Grovea**, představující modifikovaný Porterův model pěti konkurenčních sil, který k výše uvedeným pěti faktorům přidává faktor šestý – vyjednávací síla komplementářů, tj. těch podniků, jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání našeho podniku a naopak.
- **Model životního cyklu mikrookolí** slouží k analýze působení vývoje okolí na konkurenční síly. Mikrookolí většinou procházejí jednotlivými fázemi od vzniku až po zánik. Tento vývoj je zvláště důležitý z hlediska Porterových pěti konkurenčních sil.

Jak můžeme vidět, mnohé analýzy vychází z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, a ani v našem případě tomu nebude jinak a při analýze mikrookolí podniku z této analýzy také vyjdeme.

„Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních faktorů: [6]

- *vyjednávací silou zákazníků*
- *vyjednávací silou dodavatelů*
- *hrozbou vstupu nových konkurentů*
- *hrozbou substitutů*
- *rivalitou firem působících na daném trhu.“*

„Vyjednávací síla zákazníka může být silnou v mnoha případech. Zákazník má silnou vyjednávací pozici, pokud je velký nebo významný a to především z hlediska poptávky nebo může celkem snadno přejít ke konkurenci v případech, kdy má zákazník malé náklady na přestup. Vyjednávací sílu zákazníka také ovlivňuje to, zda má zákazník k dispozici potřebné tržní informace jako jsou údaje o ceně, nabídce, poptávce, apod. Pokud si zákazník v případě

výskytu potíží ze strany dodavatele začne zboží vyrábět sám, tzv. zpětná integrace, nebo má snadnou dostupnost substitutů či zákazník příliš nevnímá rozdíly mezi zbožími jednotlivých dodavatelů, je jeho vyjednávací síla taktéž velmi silná. Vyjednávací sílu zákazníka do značné míry ovlivňuje i citlivost zákazníků na cenové změny a to pokud je zákazník nucen minimalizovat své náklady.“ [6]

„**Vyjednávací síla dodavatelů** může být vysoká zejména v situacích, kdy je dodavatel na daném trhu velkým nebo významným dodavatelem a na daném trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů, nebo jestliže nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem. Vyjednávací síla dodavatelů je ovlivněna i typem dodavatelského zboží. Pokud zboží, které zákazník poptává je silně diferencované a v důsledku toho nemůže zákazník snadno přejít ke konkurenci, neboť by měl velké náklady přestupu nebo substituty nejsou pro zákazníka snadno dostupné, je vyjednávací síla dodavatelů silná. A je silná i v případech, kdy zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace, jako jsou údaje o ceně, poptávce, nabídce, apod., nebo zákazník jen těžko uskuteční zpětnou integraci, naopak je zde hrozba dopředné integrace, což je stav, kdy dodavatel začne podnikat v oboru odběratele. Silnou vyjednávací pozici získává dodavatel i ve chvílích, kdy zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny, zákazník není příliš nucen minimalizovat své náklady nebo zákazník není významným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.“ [6]

„**Hrozba vstupu nových konkurentů** je snižována za podmínek, kdy fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké, má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů (např. distribuce elektřiny) nebo v odvětví umožňují nákladové poměry využívat úspory z rozsahu. Pokud již existující firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu, přístupem k existujícím zdrojům či k technologickému know-how nebo výrobky firmy jsou vysoce diferencované, tak je hrozba vstupu nových konkurentů na trh nízká. Hrozba vstupu nových konkurentů je taktéž nižší v případech, kdy jsou náklady přestupu jak zákazníků, tak dodavatelů existujících firem vysoké, je-li velmi obtížné napojit se na existující distribuční kanály, je-li předem jasné, že existující firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně (např. cenová válka) nebo jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace (např. banky, letecká doprava).“ [6]

„**Hrozba substitutů** je snižována především samotnou neexistencí substitutů a dále také v případech, kdy firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady či nabízející

substituty příliš nezvyšují nabídku. Ve chvíli, kdy jsou náklady přestupu na spotřebu substitutu vysoké nebo cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá, je hrozba substitutů také nižší.“ [6]

„Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká v případech, kdy se jedná o velmi málo rostoucí trh, protože se firmy snaží za každou cenu udržet si svou pozici, jde-li o nové, v budoucnu lukrativní odvětví, v ČR jde především o trh distribuce benzínu nebo v odvětví působí velký počet konkurentů. Rivalitu firem na trhu také ovlivňuje výše fixních nákladů. Příliš vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity. Pokud v odvětví existuje opakující se anebo chronický nadbytek výrobních kapacit, nebo ziskovost odvětví je velmi malá a konkurenti sledují strategii přežití či jsou výrobky nabízené různými konkurenty jen málo diferencované a zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců a bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké, tak je rivalita mezi firmami působících na daném trhu velmi vysoká.“ [6]

Na závěr však musíme dodat, že ve výše uvedeném modelu není uvedena hrozba komplementů – což jsou takové statky, které kupujeme spolu s jiným zbožím (např. auto a pohonné hmoty, kávovar a káva, apod.), a tyto statky mohou také ovlivňovat stav v odvětví. Proto je dobré je při analýze brát v úvahu. [6]

2.4.2 Interní analýza – analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku říká, že: „Strategické možnosti každého podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat slabosti. Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. Proto nutností při přípravě strategie je potřeba provést dokonalou interní analýzu a současně zhodnotit i možnosti reakce podniku na vnější prostředí.“ [8]

„Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. K tomu je nutné se nejprve zmínit o tzv. specifických přednostech, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů. Pro konkurenty může být velice těžké napodobit specifické přednosti podniku. Těžší však je, aby si podnik výhodu těchto specifických předností udržel. Zdrojem specifických předností je majetek podniku a podnikové schopnosti. Schopnosti jsou dovednosti podniku.“ [1]

K analýze interního prostředí jsou využívány tyto metody: [1, 8, 10]

- **„Hodnototvorný řetězec** – podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci využívá tzv. hodnototvorných funkcí. Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit. Vytvořená hodnota je někdy též označována termínem vnímaná hodnota a vyjadřuje schopnost výrobků nebo služeb uspokojit požadavky a potřeby zákazníka. Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady. K tomu, aby podnik dosahoval vyššího zisku než konkurence, musí mít oproti konkurenci nižší náklady, nebo musí vyrábět takovým způsobem, který vede k diferenciaci a tím k získání cenové premie. Znamená to, že podnik musí mít specifickou přednost v jedné nebo více hodnototvorných funkcích. Jestliže bude slabý v jakékoliv z těchto funkcí, pak to pro něj bude specifická nevýhoda.“ Funkce hodnototvorného řetězce můžeme rozdělit na hlavní a podpůrné, kdy „každá funkce přidává výrobku část hodnoty.“
- **Analýza zdrojů podniku** – pomocí této analýzy diagnostikujeme a hodnotíme výchozí stav podniku. Slouží k určení vnitřních zdrojů podniku a pomáhá odhadnout jeho budoucí vývoj. Zahrnuje fyzické zdroje, nehmotné zdroje, lidské a finanční zdroje.
- **Analýza „7S“ dle McKinseyho** – pomocí této analýzy můžeme analyzovat vnitřní prostředí firmy nebo týmu a hodí se pro obecnou analýzu. Analýza předpokládá soulad určitých prvků u úspěšných firem. Jedná se o elementy jako jsou strategie (Strategy), organizace (Structure), hodnoty (Shared values), procesy (Systems), řízení a kultura (Style), kompetence (Skills) a zaměstnanci (Staff).
- **Finanční analýza** – pomocí finanční analýzy můžeme analyzovat dosavadní vývoj podniku a také můžeme podle ní plánovat a odhadovat budoucí vývoj. Dává nám potřebné informace o finanční síle podniku. Ty zajímají řídící pracovníky, ale i externí zájemce.

SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z analýz, která hodnotí jak současné interní vlastnosti podniku, tak i faktory externího prostředí, tedy faktory, které podnik obklopují. Název SWOT analýza je odvozen od čtyř slov, kde každé začáteční písmeno analýzy představuje právě jedno slovo. Jedná se tak o: silné stránky podniku (Strengths), slabé stránky podniku

(Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats). SWOT analýza si klade za cíl najít silné a slabé stránky podniku a ty pak využít k získání těch nejlepších příležitostí. [1, 8]

„Smyslem je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku.“ [1]

Tab. č. 2.2 SWOT analýza

Silné stránky (přednosti firmy)	Slabé stránky (slabosti firmy)
Adekvátní zdroje – zejména finanční	Nejasný strategický záměr
Dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti	Nevyužité kapacity
Uznávaná vůdčí pozice na trhu	Nekompetentnost managementu
Úspory z rozsahu	Zaostávání ve výzkumu a vývoji
Vlastní originální technologie	Slabá pozice na trhu
Schopný management	Vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování
Nákladová výhoda	
Příležitosti (šance pro firmu)	Hrozby (ohrožení pro firmu)
Vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů	Konkurence s nižšími náklady, vstup nové a drahé konkurence
Rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace	Rostoucí prodej substitutů
Diverzifikace nebo integrace firmy	Nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku
Překonání bariér při vstupu na atraktivní trh	Rostoucí síla dodavatelů a odběratelů
	Mění se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy
	Vládní nebo politické negativní vlivy

Zdroj: [8]

V případě, že se rozhodneme zkombinovat výše uvedené prvky, máme hned několik druhů strategií, které můžeme použít na tyto vzniklé situace: [8]

- *„Strategie WO „hledání“ znamená překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí. Tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku, a proto často v jejím případě hovoříme o metodě turnaround.*
- *„Strategie SO „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná strategie představující ofenzivní přístup z pozice síly.*
- *„Strategie ST „konfrontace“ znamená včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diversifikační strategie.*

- „**Strategie WT „vyhýbání“** – má vždy charakter strategie defenzivní, vycházející z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.“

Obr. 2.3 SWOT analýza

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strenghts	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Zdroj: [17]

2.5 Strategická kontrola

Podniky si na svém začátku, nebo v průběhu období stanovují strategické cíle a snaží se jich dosáhnout. Jestli plní své strategické cíle správně, o to se už stará strategická kontrola. Jestliže nastane odchylka, strategická kontrola by měla zajistit odstranění negativních vlivů. Podnik by měl vycházet ze stanovených standardů. Strategická kontrola je tou nejvyšší kontrolou v podniku, která se prolíná se všemi kroky strategického procesu. [9]

„Kroky základního kontrolního procesu jsou následující: [9]

- *stanovení standardů (kritérií hodnot parametrů), které musí produkt splňovat;*
- *zjištění skutečného stavu,*
- *korekce odchylek od standardů a plánů přepracováním plánů, modifikací cílů, přerozdělením nebo vyjasněním povinnosti, lepším výběrem a školením podřízených, snížením nebo zvýšením počtu pracovníků či kvalitnějším vedením.“*

Strategickou kontrolu musíme provádět s citem. Chybou je přehnaná strategická kontrola, ale i nedostatečná strategická kontrola má své následky.

2.6 Shrnutí

Každý podnik si strategii představuje v jiném úhlu pohledu, vidí ji zkrátka trochu jinak, než třeba sousedící podnik vedle něj, a přitom oba mohou mít pravdu a mohou být úspěšní. Na začátku bylo napsáno, že pojem strategie se objevoval už ve starém Řecku. Můžeme tak z toho usoudit, že už staří Řekové si uvědomovali důležitost toho pojmu. Od té doby se tento pojem stále vyvíjel, až dospěl do podoby, kdy strategii můžeme chápat jako: *„Připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“* [1]

V teoretické části byly vymezeny pojmy od definice strategie, přes vize, mise a cíle podniku, strategickou analýzu, dále analýzu okolí podniku a vše bylo zakončeno strategickou kontrolou. Taktéž byly rozebrány jednotlivé druhy analýz, nejprve analýzy, které jsou charakteristické pro vnější prostředí podniku, kam patří např. známá PEST analýza. Pomocí ní můžeme odhalit budoucí vývoj prostředí, případně vývojové trendy. Naopak strategickou pozici firmy v odvětví nám pomůže odhalit Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která patří do mikrookolí podniku. V interní analýze jsme se dozvěděli, jakými metodami se dá provádět analýza vnitřního prostředí, byly zde zmíněny analýzy jako jsou hodnototvorný řetězec, finanční analýza, analýza zdrojů, apod. Celou analýzu okolí podniku, jak externí tak interní, završila SWOT analýza, pomocí které zjistíme silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Strategická kontrola se už pak stará jen o to, jak jsou plněny cíle strategie, zda jsou plněny správně, a zda se provádí strategická kontrola ve zdravé míře.

3 Vlastní analýza lyžařského areálu

Cílem této kapitoly je aplikace vybraných poznatků z teoretické části. Začátek kapitoly bude věnován charakteristice lyžařského areálu, pro který je strategická analýza sestavována. Následovat bude analýza lyžařského areálu podle vybraných metod z teoretické části bakalářské práce.

3.1 Charakteristika lyžařského areálu

Kapitola si klade za cíl poskytnout informace o profilu lyžařského areálu SKI Vítkovice - Bílá o.s ., respektive SKI Bílá - Služby s. r. o. a informovat o jeho organizační struktuře a předmětu činnosti lyžařského areálu.

Je třeba zmínit, že v profilu společnosti budou uvedeny informace patřící provozovateli lyžařského areálu, tedy obchodní společnosti, která nás zajímá především. Lyžařský areál má totiž svého majitele a provozovatele, přičemž majitel působí pod názvem SKI Vítkovice – Bílá o. s., a provozoval pod názvem SKI Bílá – Služby s. r. o., proto je výše název lyžařského areálu uveden jako SKI Vítkovice – Bílá o. s., respektive SKI Bílá – Služby s. r. o.

3.1.1 Profil společnosti

Obchodní jméno: SKI Bílá – Služby s. r. o.,

Sídlo: Bílá 173, 739 15 Staré Hamry,

Identifikační číslo: 26 87 44 40,

Právní forma: společnost s ručením omezeným,

Den zápisu: 14. listopadu 2005,

Základní vklad: 200 000,- Kč,

Předmět činnosti: poskytnutí co nejlepších podmínek pro lyžařskou veřejnost, uspokojení potřeb zákazníků týkající se sjezdového a běžeckého lyžování, vytvoření podmínek pro závodní činnost mladých jedinců.

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku, který vede krajský soud v Ostravě.

Společnost SKI Bílá – Služby s. r. o. vznikla uzavřením společenské smlouvy mezi třemi společníky, konkrétně mezi panem Ing. Jaromírem Vlčkem, Jaroslavem Vrzgulou a Ing. Stanislavem Olšákem, kdy první dva jmenovaní jsou ve funkci od 14. 11. 2005, tedy ode dne zápisu společnosti do obchodního rejstříku, a poslední jmenovaný jednatel je ve funkci od 29. 7. 2011. Cílem společnosti je poskytovat ty nejlepší podmínky jak pro sjezdové lyžování, tak i pro běžecké lyžování v Beskydech. Součástí lyžařského areálu je i hojná nabídka služeb.

Lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. leží v malebné obci Bílá v Beskydech, kterou protéká řeka Bílá Ostravice. Přes obec vede silnice první třídy č. 56 z Frýdku-Místku směrem na hraniční přechod se Slovenskem. Ta umožňuje velice dobrou a rychlou dostupnost tohoto areálu.

V lyžařském areálu se nachází:

- sedm sjezdových tratí v celkové délce 5,290 km, které jsou červené a modré obtížnosti,
- čtyři běžecké tratě v celkové délce 79 km, které jsou pravidelně upravovány,
- jeden snowpark pro snowboarding nacházející se na jižní straně sjezdovky č. 6,
- jedna horolezecká stěna určená pro lezení v ledu.

Lyžařský areál je vybaven:

- jednou čtyř sedačkovou lanovkou o délce 900 m s kapacitou 2400 osob za hodinu,
- čtyřmi vleky o celkové délce 1950 m a s celkovou kapacitou 3100 osob za hodinu,
- jedním kobercem pro děti o celkové délce 50 m,
- umělým osvětlením, které umožňuje večerní lyžování na čtyřech sjezdovkách,
- sněžnými děly a rolbami,
- parkovištěm s kapacitou 650 parkovacích míst.

V lyžařském areálu jsou poskytovány tyto služby:

- lyžařská škola,
- dětský lyžařský park,
- SKI servis a půjčovna,
- lyžařský oddíl,
- ubytovací zařízení v bezprostřední blízkosti sjezdových tratí,
- stravovací zařízení,
- rehabilitační služby zahrnující masáže, solárium, saunu a menší tělocvičnu.

Lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. navštěvují zejména lyžaři ze Severní Moravy a Slezska, především z Ostravska a Frýdecko-Místicka, ale také lyžaři z Polska, z oblasti Katowic. Výjimkou nejsou ani návštěvníci z Čech. Lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. je nejmodernější lyžařský areál nacházející se v Beskydech, kde lidé tráví svůj, ať už pasivní či aktivní, odpočinek.

3.1.2 Organizační struktura

Ve vedení společnosti SKI Bílá – Služby s. r. o. stojí tyto osoby – Ing. Jaromír Vlček, Jaroslav Vrznuła, Ing. Stanislav Olšák. Z těchto tří jednatelů jedná každý jednatel za společnost v plném rozsahu samostatně.

3.1.3 Ceny permanentek jako hlavního produktu

Tab. 3.1 Ceny skipasů v lyžařském areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. v Kč

Lyžařský areál	1 den	4 hodiny	3 hodiny
SKI Bílá – Služby s. r. o.	480	370	330

Zdroj: [15]

3.2 Analýza lyžařského areálu

Analýza lyžařského areálu bude provedena na základě externí a interní analýzy, jak už bylo naznačeno v teoretické části bakalářské práce. V analýze lyžařského areálu jsou rozebrány metody strategické analýzy, z nichž pak vzejde konečná strategie.

3.2.1 Externí analýza

Kapitola externí analýzy zkoumá makrookolí a mikrookolí podniku podle vybrané analýzy v teoretické části bakalářské práce.

Makrookolí podniku

V podnikatelském prostředí makrookolí podniku si můžeme představit takové faktory, jako jsou míra inflace, demografický pohyb obyvatelstva, politická stabilita, apod., jejichž síla působení je na každý podnik stejná, avšak jednotlivé podniky už stejné nejsou, a tak tyto faktory působí na každý podnik jinak, jinou silou. Některé podniky mohou tyto faktory posunout kupředu, zatímco jiné srazit na zem. Abychom zjistili, v jaké pozici se nachází lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o., použijeme pro jeho analýzu makro prostředí metodu 4C, která se zaměřuje na zákazníky, národní specifika, náklady a konkurenty.

Metoda 4C

- **Zákazníci (Customers)**

Jak už bylo naznačeno v teoretické části bakalářské práce, u zákazníků jsou sledovány především jejich požadavky. Dnešní zákazníci chtějí vysoký komfort za přiměřenou cenu, vítají slevy. Avšak stále častěji do hor míří zákazníci, jejichž životní úroveň roste, navzdory úsporným opatřením vlády, což je pro lyžařský areál samozřejmě dobře. Chtějí, aby čas, který na horách stráví, byl příjemný, pokud možno s zážitky, na které budou dlouho vzpomínat. A i když se jedná o sportovní aktivitu, chtějí při ní být v pohodlí, moc se fyzicky nenamáhat. Tady lyžařský areál určitě dominuje se svou čtyř sedačkovou lanovkou, která zvýšila kapacitu osob za hodinu a snížila tak známé české fronty u vleků, ale i reagovala na požadavek zákazníků v podobě komfortu. Cílovými zákazníky se tak stávají lidé ze Severní Moravy a Slezska, především z oblasti Ostravy a Frýdku-Místku, pro které je tento areál výborně dostupný po silnici 1. třídy. Dále mezi stálé zákazníky můžeme zařadit návštěvníky z Polska,

především z oblasti města Katowice. Velkou část klientely tvoří také lyžařské kurzy základních či středních škol, které se zde pravidelně konají a rodiny s dětmi.

- **Národní specifika (Country)**

Se vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 se zjednodušily národní specifika České republiky. Lyžařský areál se tak stal ještě více dostupnějším pro zákazníky z Polska. Lyžařský areál nemusí řešit reklamní kampaň pro polskou veřejnost, ani nějaké kulturní zvyklosti.

- **Náklady (Cost)**

Výraznou část nákladů společnosti si vyžaduje provoz vleků, osvětlení při večerním lyžování, úprava sjezdových a běžeckých tratí. Náklady spojené s provozem vleků a osvětlením při večerním lyžování jsou zajišťovány přes společnost RWE. Společnost RWE také zajišťuje elektrickou energii při výrobě technického sněhu. Lyžařský areál má dále náklady spojené s úpravou sjezdových a běžeckých tratí a náklady vůči svým zaměstnancům.

- **Konkurence (Competition)**

Konkurentem lyžařského areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. jsou jednak lyžařské areály působící v Beskydech, zejména větší lyžařská střediska jako jsou Pustevny nebo Kohútka, i když ta se nachází na hranici se Slovenskem a převážnou část její klientely tvoří zákazníci z oblasti Vsetínska, tak nesmíme opomenout menší lyžařské areály, které mohou konkurovat svou blízkou vzdáleností od větších měst, zde můžeme jmenovat třeba ostravskou Skalku, Vaňkův kopec, či Palkovice u Frýdku-Místku. V tabulce 3.2 můžeme vidět srovnání cen skipasů s největšími lyžařskými konkurenty v Beskydech.

Tab. 3.2 Porovnání cen skipasů za 1 den, 4 a 3 hodiny lyžování s ostatními lyžařskými areály v Beskydech (v hlavní sezóně, v Kč)

Lyžařský areál	1 den	4 hodiny	3 hodiny
SKI Bílá – Služby s. r. o.	480	370	330
Pustevny	395	280 (jen v rozmezí od 12:00-16:00)	260
Gruň	400	Není k dispozici	250 (jen v rozmezí od 9:00-12:00, nebo od 13:00-16:00)

Zdroj: [14, 15, 16]

Největšími konkurenty v globálním měřítku jsou však zahraniční hory, zejména Alpy a Dolomity, za které si lidé rádi připlatí. A v poslední době také stoupla poptávka po Nízkých a Vysokých Tatrách, které navíc konkurují svou blízkou dostupností a zmodernizovanými areály, do kterých se v posledních letech investovaly milióny eur. Zde je třeba říct, že lyžařský areál Bílá – Služby s. r. o. jen minimálně zvýšil cenu skipasů. V letošní sezóně 2012/13 se cena skipasu zvedla jen o sedm procent oproti sezóně v roce 2007/08 a celodenní skipas tak můžeme pořídit za 480 Kč. U skipasu na šest dní pro dospělého člověk činí změna ceny tři procenta a skipas stojí 1 870 Kč. Pro větší přehlednost je vše zobrazeno v následující tabulce, i s porovnáním vůči ostatním střediskům na Slovensku.

Tab. 3.3 Ceny skipasů 2012/13 (v Kč, eurech) a změna oproti sezóny 2007/08 (v %)

Stát	Středisko	Dospělí 1 den	Změna	Dospělí 6 dní	Změna
Česká republika	Bílá	480	7 %	1 870	3 %
	Klínovec	590	20 %	2 630	11 %
	Lipno	540	15 %	2 650	26 %
	Ramzová	500	2 %	3 200	2 %
	Špindlerův Mlýn	750	0 %	3 300	3 %
Slovensko	Donovaly	26	4 %	131	6 %
	Jasná - Chopok	33	26 %	178	28 %
	Tatranská Lomnica	28	22 %	138	19 %

Zdroj: [4]

Společnost SKI Bílá – Služby s. r. o. bude i nadále ovlivňována faktory, které na ni zvenčí působí. Opatření vlády České republiky týkající se snižování státního dluhu se negativně promítne na příjmech státních zaměstnanců a některých domácností. I přesto však dochází ke zvyšování životní úrovně obyvatelstva, což má za následek zvyšující se propast mezi chudým a bohatým obyvatelstvem, kdy pomalu mizí střední vrstva. To znamená, že výraznou část klientů lyžařského areálu tvoří lidé z vyššími příjmy, ale i ti, pro které není problém si na dovolenou či pár dní lyžování vzít půjčku. Z toho důvodu by se lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. nemusel obávat poklesu návštěvnosti. Stabilitě polského zlotého může být také přikládána určitá váha, neboť část návštěvníků tvoří právě lidé z Polska.

Mikrookolí podniku

Mikrookolí podniku je na rozdíl od makrookolí podniku takové oborové prostředí, které mohou podniky do určité míry ovlivňovat, mohou ovlivňovat vlivy, které na něj působí. Cílem by tedy mělo být odhalení různých příležitostí a hrozeb ohrožení podniku v odvětvovém okolí podniku. K tomu nám poslouží Porterův model pěti konkurenčních sil.

Porterův model pěti konkurenčních sil

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. může mezi své prioritní zákazníky zařadit návštěvníky z České republiky, dále pak z Polska. Zákazníci jsou tvořeni aktivními či pasivními lyžaři, rodinami s dětmi. Dále lyžařský areál navštěvují klienti různých sportovních kurzů či lyžařských výcviků, nebo klienti vyhledávající odpočinek v podobě čerstvého vzduchu a beskydské krajiny.

Vyjednávací síla zákazníka je tím větší, čím větší výběr má z podobných typů lyžařských areálů. Konkurenční výhodou společnosti SKI Bílá – Služby s. r. o. je určitě čtyřsedačková lanovka, kterou se v Beskydech může pyšnit jen tento lyžařský areál a už výše zmíněná dobrá dostupnost. V porovnání cen s ostatními lyžařskými areály bylo zjištěno, že lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. má sice nejvyšší cenu skipasů, ať už se jedná o jeden den či 4 nebo 3 hodiny lyžování, avšak vyšší cena znamená i vyšší komfort. Provedeme si tedy ještě jedno srovnání, a to s takovým lyžařským areálem, který je svou podobou skiareálu SKI Bílá – Služby s. r. o. nejpodobnější. Jedná se o lyžařský areál Kohútka. Ten sice spadá pod Zlínský kraj, konkrétně Nový Hrozenkov, a tak jeho zákazníci pochází hlavně z oblasti

Vsetínska, ale nás zajímá jeho vybavenost, která je velice podobná skiareálu SKI Bílá – Služby s. r. o. Na Kohútce můžeme najít také jednu čtyř sedačkovou lanovku a kromě ní ještě dalších šest vleků. Porovnání cen skipasů s tímto konkurenčním areálem nalezneme v tabulce č. 3.4.

Tab. 3.4 Porovnání cen skipasů za 1 den, 4 a 3 hodiny lyžování se skiareálem Kohútka (v hlavní sezóně, v Kč)

Lyžařský areál	1 den	4 hodiny	3 hodiny
SKI Bílá – Služby s. r. o.	480	370	330
Kohútka	480	370	330

Zdroj: [13, 15]

Z výše uvedené tabulky můžeme vidět naprostou shodu cen skipasů s konkurenčním areálem. Zjištěné skutečnosti tak hovoří za jediné – lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. se nemusí obávat o ztrátu svých návštěvníků, ba naopak. Lidé ocení služby navíc, za které si rádi připlatí.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Hlavními dodavateli pro společnost SKI Bílá – Služby s. r. o jsou především:

- dodavatel elektrické energie pro provoz lanové dráhy a ostatních vleků a energie nutné na provoz sněžných děl v době jejich zasněžování. Veškerá tato elektrická energie je zajišťována přes společnost RWE;
- dodavatel pohonných hmot, které jsou nezbytné pro provoz sněžných roleb pro úpravu tratí;
- dodavatel vody potřebné k výrobě technického sněhu před sezónou i v jejím průběhu.

Tak jako u vyjednávací síly zákazníků můžeme změřit jejich sílu vyjednávání, tak i u vyjednávací síly dodavatelů tomu nebude jinak. Vyjednávací síla dodavatelů je tím větší, čím menší možnost jejich náhrady společnost má. V našem případě je vyjednávací síla dodavatelů poměrně velká, protože lyžařský areál potřebuje pro svůj provoz velké množství elektrické energie, a tu v současné době na trhu ovládá ve velké míře skupina společnosti

ČEZ, avšak i společnosti RWE nebo Bohemia Energy mají svou pevnou pozici mezi zákazníky. Lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. má u svého dodavatele elektrické energie RWE dobrou pozici a podmínky, a tak nemá důvod ho měnit. I pro společnost RWE je lyžařský areál jako zákazník velmi důležitý z hlediska množství odebírané elektrické energie.

- **Hrozba vstupů nových konkurentů**

V oblasti lyžařského byznysu je pro lyžařský areál důležitá jeho velikost. Je logické, že menší lyžařské areály mohou jen stěží konkurovat těm větším. Je jasné, že v České republice nikdy nevyroste tak velký lyžařský areál jako v Alpách, nebo na Slovensku, a to z jednoho prostého důvodu – nemáme tak vysoké hory. A v oblasti Beskyd to platí dvojnásob. Vzhledem k poloze Beskyd a případným novým místům, kde by mohl vyrůst lyžařský areál, je hrozba vstupů nových konkurentů velmi málo pravděpodobná. Více pravděpodobnější je situace, že stávající konkurenti si začnou vylepšovat svou pozici u zákazníků. Může jít o různé akce - zlevněné skipasy, dětské slevy, apod. Této příležitosti se chopil např. lyžařský areál Gruň. Společnost SKI Bílá – Služby s. r. o. však nemusí mít obavy, protože na rozdíl od lyžařského areálu na Gruňi disponuje dobrou dopravní dostupností a také v průběhu zimní sezóny nabízí slevy, např. slevy při prvním lyžování (otevírání lyžařské sezóny), slevy na velikonoční pondělí pro všechny zákazníky ženského pohlaví, slevy na konec zimní sezóny, apod.

- **Hrozba substitutů**

Aby lyžařskému areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. hrozila hrozba substitutů, musel by se v oblasti Beskyd nacházet takový lyžařský areál, který by nabízel lepší poměr ve vztahu kvalita/cena či velikost/cena. Takový lyžařský areál by mohl svým rozsahem, případně i cenou, odlákat stávající zákazníky lyžařského areálu SKI Bílá – Služby s. r. o., nebo dokonce i ty budoucí. Z důvodů uvedených už u hrozby vstupu nových konkurentů, se taková situace, aspoň v nejbližších letech, nestane.

- **Rivalita firem působících na daném trhu**

V oblasti Beskyd můžeme najít poměrně dost lyžařských areálů. Většinou se však jedná o menší lyžařské areály, které svým rozsahem a nabídkou poskytovaných služeb nemají tak výhodnou pozici, jako lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. Nejbližší lyžařský areál, se

kterým se společnost SKI Bílá – Služby s. r. o. může srovnat, a brát jej jako rivala, co se týče velikosti a vybavenosti areálu, je lyžařský areál Kohútka. Ten se však nachází v dostatečné vzdálenosti a navštěvují ho klienti z jiné oblasti, a tak můžeme předpokládat, že lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. tímto lyžařským areálem nebude ohrožen. Navíc pro lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. je ku prospěchu již dříve zmíněná dobrá a snadná dostupnost.

Zimní sporty každým rokem nabývají na svém významu, hlavně sjezdové a běžecké lyžování. Lidé si začínají uvědomovat důležitost pohybu pro svůj organismus, ale hledají nejen sportovní stránku vyžití, ale chtějí se i dobře pobavit. Moderní lyžařský areál tak bude na tyto trendy reagovat, čímž si přitáhne své stále zákazníky. Společnost SKI Bílá – Služby s. r. o. tento současný stav ve společnosti pochopila a nemusí se tak obávat, že by návštěvníci hojně přecházeli ke konkurenci.

3.2.2 Interní analýza

K odhalení silných a slabých stránek podniku použijeme SWOT analýzu, která nás informuje i o příležitostech, které může společnost využít ve svůj prospěch, ale i o možných hrozbách, na které si zase lyžařský areál musí dát pozor a v případě jejich výskytu je eliminovat na co nejmenší možnou úroveň.

SWOT analýza

Každý podnik, který se chce zlepšovat, a ne jen stagnovat na svém místě, by si měl provést SWOT analýzu, pomocí které zjistí své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Každý faktor je pro podnik důležitý, a proto by měla být u každého provedena důkladná analýza.

- **Silné stránky**

1. Mezi silné stránky lyžařského areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. bude určitě patřit jeho poloha. Lidé ocení snadno dostupný lyžařský areál, s pravidelnou silniční úpravou, bez nutnosti nasazovat zimní řetězy a s rychlou dostupností. Pomalu se zapomíná na takové lyžařské areály, k nimž vede klikatá a strmá lesní cesta, kdy při setkání dvou aut musí jedno dát zcela přednost tomu druhému.

2. Tou největší silnou stránkou lyžařského areálu je určitě čtyř sedačková lanovka, kterou se tento lyžařský areál může pochlubit jako jediný v Beskydech. Nová lanovka, jejíž výstavba počala roku 2006, se stala tou největší investicí lyžařského areálu. A určitě také tou nejlepší, neboť se nesrovnatelně zvedla přepravní kapacita na 2400 osob za hodinu. Spolu s kapacitou přepravní se zvedla i návštěvnost lyžařského areálu, která se v prvních dvou sezónách od výstavby nové lanovky zvýšila až o 10 000 návštěvníků, poté už o 1000 návštěvníků za sezónu.
3. Další silnou stránkou lyžařského areálu je množství sjezdových tratí. Lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. má nejvyšší množství modrých sjezdovek nacházejících se v jednom areálu v Beskydech, čímž určitě dominuje nad ostatními lyžařskými areály a zároveň přitáhne co největší množství návštěvníků.
4. Silná stránka lyžařského areálu také určitě spočívá ve velmi rozlehlém parkovišti, které má kapacitu cca 650 parkovacích míst a je zdarma.

- **Slabé stránky**

1. Slabina lyžařského areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. spočívá v absenci černé sjezdovky. Ta je ale vzhledem k poloze a nadmořské výšce lyžařského areálu vyloučená.
2. Slabou stránkou je také téměř nulová aktivita lyžařského areálu v letním období. Nenachází se v něm žádná atrakce, která by přilákala alespoň část takové návštěvnosti jako v zimních měsících. V tomto směru lyžařský areál pokulhává za ostatními. Vedení lyžařského areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. si to uvědomuje a do budoucna je zvažována stavba letní bobové dráhy, která by měla přilákat návštěvníky v létě tak, jako čtyř sedačková lanovka v zimních sezónách.

- **Příležitosti**

1. Příležitosti lyžařského areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. se mohou skrývat v budoucích investicích. Jedna z nich je plánovaná na toto léto, kdy se bude rekonstruovat hotel Pokrok, ležící na jižní straně lyžařského areálu. Management chce hotel zrekonstruovat tak, aby co nejvíce připomínal svůj původní vzhled,

což bude provedeno na základě dobových fotografií, které se dochovaly. Také budou použity původní materiály, jimiž byl kámen a dřevo.

2. Dalším plánem do budoucna je rozšiřování lyžařského areálu. Vedení společnosti plánuje a už uskutečňuje skupování okolních pozemků, aby se lyžařský areál mohl v následujících letech rozrůst a pokračovala tak jeho éra dominance v Beskydech.
3. Nové příležitosti se také skrývají v letním období, v kterém, jak už bylo napsáno výše, lyžařský areál pokulhává za ostatními a příjmy z různých zábavných atrakcí by mu jen pomohly. Může se jednat např. o skok na visutém laně, lanové centrum, bungee trampolíny, zorbing, střelba z luku, rodeo, apod.

- **Hrozby**

1. Hrozby pro společnost SKI Bílá – Služby s. r. o. představují menší lyžařské areály, k nimž by lidé mohli začít přecházet v důsledku špatné ekonomické situace a taky z toho důvodu, že většina lidí začala s ekonomickou krizí od roku 2007 šetřit. Nicméně průměrná mzda v České republice roste, a tak se lyžařský areál nemusí obávat nějakého většího úbytku návštěvníků. Z počtu průchodů u turniketů jasně vyplývá, že počet klientů se v lyžařském areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. rok od roku zvyšuje.
2. Hrozbou však v každém roce zůstává počasí, které management lyžařského areálu bohužel ovlivnit nemůže. V případě slabých sezón, kdy počasí nepřeje a teplota se drží nad nulou je provoz lyžařského areálu v ohrožení, což se výrazně projeví na jeho příjmech a může nastat problém, zejména, když má lyžařský areál bankovní úvěr.

4 Výsledky šetření a návrhy

Ke zkoumání lyžařského areálu byly použity celkem tři analýzy. Dvě z nich byly použity k analýze vnějšího prostředí, k tzv. externí analýze, z nichž jedna byla zaměřena na makrookolí podniku, a druhá zkoumala mikrookolí podniku. K analýze vnitřního prostředí, tzv. interní analýze byla použita jedna metoda, a to SWOT analýza.

Nejprve budou prezentovány výsledky jednotlivých metod a poté budou předloženy návrhy.

Metoda 4C

První metodou byla Metoda 4C, která se zaměřuje na čtyři faktory.

U **zákazníků** jsou sledovány především jejich požadavky, které lyžařský areál splňuje. Zákazníci chtějí mít i při lyžování svůj komfort, nechtějí se trmácet dlouhou dobu z parkoviště na sjezdovky, chtějí, aby lyžařský areál byl dobře dostupný. Všechny tyto požadavky lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. splňuje. Komfort zde najdeme v podobě čtyř sedačkové lanovky, všechny sjezdové tratě jsou dostupné po pár metrech z parkoviště, které je navíc ještě zdarma. Ceny skipasů jsou zde sice nejvyšší v Beskydech, ale zákazníci vědí, že za zaplacenou cenu si kupují i větší množství sjezdovek, které jinde v této oblasti nenajdou.

Národní specifika se pro lyžařský areál vylepšily se vstupem České republiky do Evropské unie. Tento vstup pomohl lyžařskému areálu hlavně s návštěvníky ze sousedního Polska. Ti navštěvují lyžařský areál stále více, a tak společnost nemusí řešit např. reklamní kampaň. Dostává se ale do podvědomí Poláků v rámci své propagace, kterou realizuje na základě webové stránky <http://www.narty.pl/> a ještě v jednom polském lyžařském měsíčníku. I takto malá propagace vyjde společnost na částku 650 Euro za rok.

Náklady společnosti jsou opravdu velké. Tou největší položkou jsou náklady spojené s provozem lanové dráhy a ostatních vleků. Elektrickou energii k jejich provozu zajišťuje společnost RWE. RWE - energie českého lyžování, se také stala projektem na podporu a rozvoj rekreačního lyžování. Dalšími náklady jsou náklady spojené s výrobou technického sněhu, úpravou sjezdových a běžeckých tratí, náklady vůči zaměstnancům. I přes takto velké náklady je společnost SKI Bílá – Služby s. r. o. schopna úhrady všech těchto závazků.

Co se týče **konkurentů** společnosti SKI Bílá – Služby s. r. o., tak těch je opravdu málo. Lyžařský areál se ve svém oboru stal top areálem v Beskydech a dá se říct, že společnost v této oblasti nemá žádného podobného konkurenta.

Další metodou byl Porterův model pěti konkurenčních sil.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Vyjednávací síla zákazníků je v tomto případě nízká. Jak už bylo v praktické části napsáno, tato síla je tím větší, čím větší mají zákazníci výběr z nabízených lyžařských areálů, které jsou k sobě co nejpodobnější. Lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. byl zde srovnáván s lyžařským areálem Pustevny a s Kohútkou. V porovnání s oběma lyžařskými areály obstál na výbornou, o čemž svědčí zvyšující se počet návštěvníků každý rok zhruba o 1000 lidí.

U **vyjednávací síly dodavatelů** zase platí, že je tím větší, čím menší možnost jejich náhrady společnost má. V našem případě je ve společnosti SKI Bílá – Služby s. r. o. největším dodavatelem společnost zajišťující elektrickou energii. Tu dodává společnost RWE, která je třetí největší energetickou společností v Evropě. Tudiž můžeme konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů u lyžařského areálu je rozhodně vyšší, než vyjednávací síla zákazníků. Je to dáno především množstvím energetických firem, které se na našem trhu nachází. Kromě společnosti RWE zde působí skupina ČEZ, Bohemia Energy, E.ON Energie, Global Energy. S každou další firmou na trhu bude vyjednávací síla dodavatelů nižší.

Faktor v podobě **hrozby vstupu nových konkurentů** je nízký. V Beskydech se jiný podobný lyžařský areál, který by poskytoval tak moderní a komplexní služby nevyskytuje. Lyžařský areál Pustevny, který by svým rozsahem mohl ovlivnit danou situaci, zaostává ať už na základě chybějících nových technologií, ale i komfortu, po kterém současní zákazníci touží.

Paradoxní je **hrozba substitutů**, protože zákazníci chtějí a mají zájem, aby služby, kterých se jim dostává byly kvalitní a na vysoké úrovni, ale na druhou stranu ne všichni mají na to, aby si takový komfort zaplatili. Zde je pak hrozba substitutů v podobě menších lyžařských areálů, kdy taková skupina zákazníků raději zvolí méně kvalitní lyžařský areál, který se může nacházet poblíž jejich domova, a tak ušetří např. za pohonné hmoty. Musí se

ale smířit s tím, že v lyžařském areálu nebude takové množství sjezdovek jako ve SKI Bílá – Služby s. r. o.

Posledním faktorem u Porterova modelu pěti konkurenčních sil **byla rivalita firem působících na daném trhu**. V našem případě jsme za největšího rivala označili lyžařský areál Kohútka, který je lyžařskému areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. nejpodobnější. Zároveň je však uvedeno, že lyžařský areál Kohútka se nachází v dostatečné vzdálenosti od lyžařského areálu SKI Bílá – Služby s. r. o., a tak zde rivalita těchto firem neprobíhá na moc vysoké úrovni, což je dáno i tím, že každá společnost se zde zaměřuje na zákazníky z jiných oblastí. Lyžařský areál Kohútka se soustředí na oblast Vsetínska, zatímco lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. se zaměřuje na oblast Ostravska a Frýdecko-Místeka.

SWOT analýza

Pro společnost SKI Bílá – Služby s. r. o. vyplývají silné stránky zejména z provozu čtyř sedačkové lanovky. Další silnou stránkou je spolupráce se svým dodavatelem elektrické energie, společností RWE. V rámci projektu RWE – energie českého lyžování, se lyžařský areál stal jedním z devatenácti lyžařských areálů v České republice, kterým společnost RWE pomáhá k bezpečnějšímu lyžování, podporuje rozvoj rekreačního lyžování a podílí se na některých investicích do lyžařského areálu. Na druhou stranu společnosti SKI Bílá – Služby s. r. o. neplyne žádný příjem v letní sezóně, což je určitě slabá stránka lyžařského areálu a bylo by dobré ji do budoucna vylepšit, což vedení společnosti ví a chystá se k tomuto kroku.

Příležitostí lyžařského areálu je už zmíněná investice do hotelu Pokrok, která má přilákat ještě větší počet návštěvníků, kteří využijí ubytovacích služeb za účelem vícedenního lyžování, což by mělo společnosti zajistit ještě větší výnosy. Budoucí příležitost se také skrývá v rozšíření lyžařského areálu.

Hrozbou naopak zůstává počasí, které vedení společnosti nemůže nijak ovlivnit. Zejména když je teplota nad 0°C, tak je výroba technického sněhu nemožná.

Ještě před předložením samotného návrhu strategie pro lyžařský areál je dobré si zodpovědět některé otázky, které nám pomohou usnadnit výběr strategie.

- Co je oblastí podnikání lyžařského areálu?

Oblastí podnikání je uspokojování zájmu o sjezdové a běžecké lyžování a taky výchova mládeže, která se zabývá sjezdovým lyžováním. Hlavním cílem je vytváření těch nejlepších podmínek pro lyžařskou veřejnost, ale i pro rozvoj sportovních aktivit závodních lyžařů.

- Co by jí mělo být?

I do budoucích let by mělo být tou hlavní oblastí podnikání uspokojování zájmu o sjezdové a běžecké lyžování, výchova mládeže, jejíž zájem je orientovaný na sjezdové lyžování.

- V jakých oblastech podnikání bychom v budoucnu chtěli být?

Lyžařský areál chce do budoucna působit v té oblasti podnikání, v které se nyní nachází, tzn. orientovat se na lyžařský byznys a poskytování služeb s ním spojených.

- Na jaké pozici by lyžařský areál chtěl v budoucnu být?

I nadále by lyžařský areál chtěl být tím nejlepším poskytovatelem služeb v oblasti rekreačního lyžování a také výchovy mládeže, která se na sjezdové lyžování orientuje, v Beskydech.

- Zůstane lyžařský areál v současné oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí? (zaměřeno na stabilitu)

Lyžařský areál chce zůstat v dosavadní oblasti podnikání a dále poskytovat svým klientům služby s tou nejvyšší kvalitou.

- Má v plánu lyžařský areál opustit některé oblasti podnikání? (zaměřeno na omezení)

Lyžařský areál určitě nebude opouštět svou oblast podnikání, už jen z toho důvodu, že počet návštěvníků rok co rok roste a lidé vyhledávají venkovní aktivity a snaží se vést zdravý životní styl bohatý na pohybovou činnost.

- Bude lyžařský areál expandovat?

Lyžařský areál si chce i do budoucna udržet svou vedoucí pozici na daném trhu a vedení lyžařského areálu má zájem o další rozšíření lyžařského areálu v podobě výstavby nové sjezdovky.

Z výše uvedených odpovědí můžeme usoudit, že strategie stability se pro lyžařský areál moc nehodí, neboť je už velmi dobře znám mezi veřejností a má svou pevnou pozici na daném trhu. Spíše by se lyžařský areál měl zaměřit na svou expanzi.

Návrhy

Vybrat tu správnou strategii je velmi složitý proces rozhodování a měl by ho uskutečnit celý management lyžařského areálu SKI Bílá – Služby s. r. o. Je důležité, aby vybraná strategie byla přijatelná, vhodná a v neposlední řadě, aby byla uskutečnitelná.

Vzhledem k tomu, že lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. má svou pevnou pozici na trhu v poskytování lyžařských služeb, je vhodná doba k tomu, aby se pokusil své služby ještě rozšířit. Zde jsou možné návrhy:

- Prioritou by měla výstavba nové sjezdovky, neboť hlavním cílem společnosti je poskytování výborných podmínek pro sjezdové lyžování. Zde však společnost naráží hned na několik problémů. V první řadě musí mít dostatečně velký pozemek pro výstavbu nové sjezdovky a v řadě druhé – s novou sjezdovkou by souvisela koupě a montáž nového vleku, aby sjezdovka měla nějaký význam. Tato možnost je sice velmi lákavá, ale také nejvíce finančně náročná.
- Další možností rozšíření stávajících služeb je letní sezóna, v které má lyžařský areál největší rezervy v porovnání s ostatními lyžařskými areály. Bylo zjištěno, že vedení společnosti zvažuje výstavbu letní bobové dráhy. Zde však není jistota, že by se investice lyžařskému areálu vrátila. Lidé nejsou zvyklí navštěvovat lyžařský areál v létě, a tak je zde riziko v podobě nevýnosnosti této atrakce.
- Alternativou může být výstavba jiné moderní atrakce s menšími náklady, která by mohla ukázat, jak se potencionální návštěvníci zachovají. Zde má společnost hned několik možností, jak se zachovat. Velké popularitě se v posledních letech těší takové zábavné atrakce, které přitáhnou celou rodinu. Jedná se o lanové centra (i

pro děti), bungee trampolíny, sjezd na laně, střelba z luku, rodeo, zorbing. Dětský zábavný park může plnit i funkci hlídací – rodiče by tak mohli strávit den v přírodě bez svého potomka, o kterého by se postarali licencovaní instruktoři. Tento dětský zábavný park může být navržen i z hlediska naučného. Vybudování různých zábavných, avšak poučných stezek pro děti s možností hlídání by jistě upoutalo pozornost rodičů. K dalším návrhům patří i pořádání různých akcí pro děti – možnost využít blízké turistické trasy v okolí sjezdovky k nočním stezkám odvahy. Nabízí se zde možnost spojit tyto akce s víkendovým ubytováním. Další možností, jak přilákat návštěvníky může být pořádání pravidelných akcí, které mohou být i v jiném duchu než jen tom sportovním.

5 Závěr

V dnešní době se sport stává pravidelnou součástí životního stylu obyvatelstva. Lidé mají na výběr z velkého počtu sportovních aktivit a je jen na nich samotných, které se rozhodnou věnovat a propadnou jejímu kouzlu. Mnoho občanů České republiky se těší sjezdovému lyžování a v zimních měsících se tito nadšenci vydávají otestovat a zlepšovat své lyžařské schopnosti a dovednosti.

Lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. si za svou dobu existence už vybudoval své pevné místo na daném trhu a oblíbila si ho velká část obyvatelstva Severní Moravy a Slezska. Vedení společnosti si tak může říct, že splnilo svůj hlavní cíl, jímž bylo poskytovat kvalitní služby v oblasti sjezdového a běžeckého lyžování a vytvářet vhodné podmínky pro závodní činnost mladých jedinců.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout vhodnou strategii pro lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. Protože lyžařský areál není na daném trhu žádným nováčkem, ale má už svou pevnou pozici mezi lyžařskými areály v Beskydech, navrhování strategie bylo o to těžší. Během tohoto procesu byla rozebrána řada metod potřebných ke stanovení strategie. Pomocí těchto metod jsou odhaleny i příležitosti a hrozby, které se mohou objevit.

Bakalářská práce byla rozdělena na tři hlavní kapitoly – teoretickou část, vlastní analýzu lyžařského areálu a výsledky šetření a návrhy.

V teoretické části byly uvedeny informace z odborné literatury. Nejprve byly vymezeny teoretické pojmy související s pojmem strategie a pak byla rozebrána analýza okolí podniku, v které byly popsány i jednotlivé metody používané pro stanovení strategie. Důkladněji pak byly popsány metody, které byly použity v praktické části, tedy metoda 4C, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Praktická část nazvaná vlastní analýza lyžařského areálu využila poznatků z teoretické části bakalářské práce sloužících jako podklad k této kapitole. Lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. byl podrobně představen v podkapitole charakteristiky lyžařského areálu. Analýza lyžařského areálu podle vybraných metod byla provedena v podkapitole téhož názvu.

Výsledky těchto analýz pak byly rozebrány v poslední kapitole bakalářské práce - výsledky šetření a návrhy a byly brány v úvahu při sestavování strategie. Výsledkem celé

bakalářské práce jsou návrhy, dle kterých může lyžařský areál SKI Bílá – Služby s. r. o. dále rozšiřovat a zkvalitňovat poskytované služby.

Seznam použité literatury

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
3. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, ODEHNALOVÁ Dana a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
4. HOLUB, Radek. Jak si stojí ceny skipasů 2012/13. *Snow*. 2012, č. 11, p. 129. ISSN 1214-0007.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
7. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
8. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
9. MALLAY, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-376-1.
11. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
12. SLAVÍK, Štefan. *Štrategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint, 2005. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

Elektronické zdroje

13. KOHÚTKA. *KOHÚTKA: Ceník-denní jízdenka ze dne 26. března 2013* [online]. KOHÚTKA [26. 3. 2013]. Dostupný z: <http://www.kohutka.cz/cenik-denni-jizdenka>
14. SKIALPIN. *SKIALPIN: Ceník ze dne 25. března 2013* [online]. SKIALPIN [25. 3. 2013]. Dostupný z: <http://www.skialpin.cz/cenik.php>

15. SKIBÍLÁ. *SKIBÍLÁ: Ceník ze dne 25. března 2013* [online]. BÍLÁ [25. 3. 2013]. Dostupný z: <http://www.skibila.cz/cenik/>
16. SKIPARK-GRUŇ. *SKIPARK-GRUŇ: Ceník pro hlavní sezónu ze dne 25. března 2013* [online]. SKIPARK-GRUŇ [25. 3. 2013]. Dostupný z: <http://www.skipark-grun.cz/p/cenik-pro-hlavni-sezonu.html>
17. SUNMARKETING. *SUNMARKETING: SWOT analýza ze dne 11. března 2013* [online]. SUNMARKETING [11. 3. 2013]. Dostupný z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
18. JIŘÍKOUKAL. *JIŘÍKOUKAL: Teoretické koncepty ze dne 12. března 2013* [online]. JIŘÍKOUKAL [12. 3. 2013]. Dostupný z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>

Seznam zkratk

apod.	a podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
Ing.	Inženýr
Kč	Korun českých
km	kilometr
m	metr
např.	například
obr.	obrázek
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
o. s.	občanské sdružení
tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 ods. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 ods. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2016...

Jana Kysáková
jméno a příjmení studenta